

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES***

**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**

**2007/2008**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**ADAPTAÇÃO DA ESCRITURAÇÃO MILITAR ÀS  
NOVAS TECNOLOGIAS**

***HELDER SANTOS CARVALHO***  
***CAP / TPPA***



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**ADAPTAÇÃO DA ESCRITURAÇÃO MILITAR ÀS NOVAS  
TECNOLOGIAS**

**CAP/TPAA Hélder Diniz dos Santos Carvalho**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2007 / 2008

**Lisboa 2008**



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**ADAPTAÇÃO DA ESCRITURAÇÃO MILITAR ÀS NOVAS  
TECNOLOGIAS**

**CAP/TPAA Hélder Diniz dos Santos Carvalho**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2007 / 2008

Orientador: MAJ/PILAV Rui Mendes

**Lisboa 2008**



## Agradecimentos

Desejo, em primeiro lugar, manifestar o mais profundo agradecimento público a todas as pessoas que, de alguma forma contribuíram quer com o seu incentivo quer com a sua colaboração e apoio (técnico e/ou moral) para a realização do presente trabalho.

### Agradeço

àqueles que se gentilmente se disponibilizaram através de entrevistas, facilitando documentos ou com simples comentários, colaborando na execução desta investigação. Qualquer projecto ambicioso só pode ter sucesso se atender aos ditames da experiência. Obrigado, poi:

Sr. Coronel Cohen

Sr. Coronel Nunes

Uma palavra de apreço ao MAJ/PILAV Rui Mendes, meu orientador, pela forma tranquila, cordial e didáctica como compartilhou e me ajudou a escolher o melhor trilha para a persecução do meu trabalho.

Uma referência muito especial para a Dr.<sup>a</sup> Filomena Marques, pelo apoio pedagógico e didáctico, nomeadamente no auxílio com o aconselhamento técnico e revisão textual e contextual, quer na fase de pesquisa quer ainda na fase de escrituração deste trabalho.

Aos camaradas de Curso, pela camaradagem, apoio e amizade.

Finalmente, um sentido obrigado a todos os meus vizinhos, amigos e familiares pela compreensão e apoio moral que me dispensaram.

A todos a minha reconhecida gratidão.



## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Enquadramento .....</b>	<b>1</b>
<b>Justificação .....</b>	<b>1</b>
<b>Base Conceptual.....</b>	<b>1</b>
<b>Objecto do Estudo e Sua Delimitação .....</b>	<b>2</b>
<b>Objectivos da Investigação.....</b>	<b>2</b>
<i>Objectivo geral .....</i>	<i>2</i>
<i>Objectivos específicos.....</i>	<i>2</i>
<b>Metodologia .....</b>	<b>3</b>
Questão de Investigação .....	3
<b>Organização e conteúdo do trabalho .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Enquadramento Conceptual: Gestão Documental, Sistemas de Informação, Novas Tecnologias e as Organizações .....</b>	<b>5</b>
a. O Conceito de Gestão Documental.....	5
b. As Tecnologias, a Informação e as Organizações .....	5
c. Sistemas de Informação (SI) .....	6
(1) Funções dos Sistemas de Informação .....	7
(2) Sistemas de Informação Colaborativos .....	7
d. Factores organizacionais e a influência nas TI .....	8
(1) Formalização de procedimentos .....	8
<b>2. Caso em Análise: A FAP e o Sistema de Gestão Documental.....</b>	<b>9</b>
a. Caracterização da Força Aérea Portuguesa (FAP) .....	9
b. A Escrituração Militar no Contexto da FAP .....	10
c. A Gestão Documental na FAP .....	11
d. Plataforma Informática para a Gestão Documental: o SICOD .....	11
(1) Circuito Documental.....	12



(2) Funções básicas do SICOD .....	14
(3) O SICOD no programa dos “órgãos” do CPESFA.....	15
<b>3. Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados.....</b>	<b>15</b>
a. A Gestão documental e a implementação operacional.....	18
b. A disseminação do SICOD na FAP .....	18
c. Ao nível das potencialidades e limitações do Sistema.....	19
<b>4. Solução: A Promoção da Gestão Documental pela Colaboração .....</b>	<b>20</b>
a. Características de um Sistema Complementar ao SICOD .....	21
b. A implementação da solução no contexto da FAP .....	22
(1) Criação de uma área de gestão documental personalizada .....	23
c. Considerações técnicas .....	24
<b>5. Validação das Hipóteses .....</b>	<b>25</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>31</b>

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Pirâmide Informacional .....	06
Figura 2 – Níveis de decisão da FAP .....	10
Figura 3 - Estrutura geral de uma Informação .....	11
Figura 4 – Circuito documental na FAP .....	14
Figura 5 – Tarefas realizadas através do SICOD .....	16

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Esquema de análise baseado nas entrevistas realizadas .....	18
Tabela 2 – Esquema de análise de vantagens e Limitações do SICOD .....	21

## **Índice de Anexos**

Anexo A .....	A-1
Anexo B .....	B-1



## **Resumo**

A Era da Informação é consequência do contínuo e rápido desenvolvimento das Tecnologias de Informação (TI), e fez com que os Sistemas de Informação (SI) sejam hoje parte integrante da vida das pessoas, das organizações e dos governos.

A Força Aérea Portuguesa (FAP) necessita de ter informação útil que apoie a decisão dos seus comandantes. Para esta ser útil é preciso estar disponível quando solicitada, com dados íntegros para serem credíveis. Para que tal aconteça a FAP necessita de implementar um sistema de informação de forma a não só disponibilizar essa informação como também a protegê-la contra as ameaças do exterior.

Tornava-se portanto essencial analisar os modelos que as novas tecnologias proporcionam ao nível da gestão documental, analisar o que na FAP se faz menos bem nessa área e procurar a forma de corrigir a situação.

Para conduzir este estudo foi seguido o procedimento metodológico preconizado no *Manual de Investigação em Ciências Sociais* de Raymond Quivy, e Luc Van Campenhoudt. Partiu-se de uma pergunta inicial, da qual derivou uma questão tendo-se formulado duas hipóteses de trabalho. Para obter informação para análise foi realizada uma fase exploratória recorrendo a leituras bibliográficas de livros, revistas da especialidade e pesquisa na Internet. Ainda dentro desta fase foram realizadas várias entrevistas.

Da análise efectuada verificou-se que a forma como é feita a gestão dos SI não facilita a implementação das técnicas hoje disponíveis no âmbito da gestão de conteúdos *online*, principalmente na sua vertente de adaptação dos formatos tradicionais para outros modelos inseridos na chamada sociedade da informação e conhecimento.

Esta transformação permite uma utilização mais generalizada, apoiada e correcta daquilo que são as orientações centrais para a Escrituração Militar global e centralizada.

A responsabilidade pelo planeamento e definição de requisitos para os SI é repartida por vários órgãos.

Concluiu-se que a FAP necessita de implementar modelos, com uma política global a todos os sistemas de informação internos e de criar uma estrutura para a planear e implementar de forma centralizada, assegurando também a coordenação da segurança documental que for preciso descentralizar.



**Abstract**

Information age, as a consequence of the fast and growing development of the Information Technologies, (IT) made the Information Systems (IS) a part of people's , organizations and government's lives.

The Portuguese Air Force (Força Aérea Portuguesa) needs useful information in all branches, to support its commander's decisions. This information needs to be available in order to be useful when solicited, showing reliable and trustworthy data. Therefore, the PAF needs to implement an information system not only to make this information available, but also to protect it against outside threats.

For this reason the new technologies, contributed to the importance of analysing the models of document management, everything done in FAP with less quality and search the ways to correct the situation.

This study was made according to the methodology proceedings of Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt included in their *Social Sciences Investigation Manual*. A question was the starting point and from it resulted two ways of structuring the study. In order to obtain information to analyse, an exploratory phase was achieved, using bibliographical readings from books, speciality magazines and Internet research. This phase also included several interviews.

The study showed that the way in which the IS management is done hinders the implementation of the techniques available within the scope of *online* content management. This occurs specially from the adjustment of traditional formats to other models included in the information society.

This change allows a wider and more accurate use of the main guidance to the global and centralized military Administrative area.

The responsibility for the planning and definition of demands to the IS falls to several organs.

The study concluded that the FAP needs to implement models according to global politics for all internal systems information and to create a structure destined to plan and implement them in a centralized way. The purpose is to assure the co-ordination of the documental security needed to de-centralize.





**Palavras-chave**

Dados;  
Informação;  
Conhecimento Explícito;  
Conhecimento Tácito;  
Gestão de Conteúdos;  
Workflow (Fluxos);  
Reengenharia de processos;  
Controle de documentos;  
Controle de Processos;  
Metadata;  
Disponibilidade;  
Informação Classificada;  
Integridade dos Dados;  
Sistema de Informação.



**Lista de abreviaturas**

BA 6	– Base Aérea nº 6
CFMTFA	– Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CLAFA	– Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea
CPESFA	– Comando de Pessoal da Força Aérea
FAP	– Força Aérea Portuguesa
GC	– Gestão de Conteúdos
MCPSFA	– Manual do Comando de Pessoal da Força Aérea
RFA	– Regulamento da Força Aérea
SI	– Sistemas de Informação
SICOD	– Sistema Informático de Controlo de Documentos
SDFA	Serviço de Documentação da Força Aérea
TI	– Tecnologias da Informação
TIC	– Tecnologias da Informação e Comunicação



## **Introdução**

Nesta primeira parte pretende-se enquadrar a amplitude do presente trabalho, efectuando de certa forma a apresentação do seu âmbito e os elementos que levam à sua constituição. Assume-se a tentativa de demonstração da ruptura com o conceito e problemática definida “a escrituração militar”, e procura-se fundamentar a amplitude de acções que a inovação trazida pelas novas tecnologias permite (Quivy & Campenhoudt, 1998). Através da exploração do conceito, baseada na questão fundamental que norteia todo o trabalho, pretende-se construir a base de trabalho para o estudo da problemática “a adaptação da escrituração militar às novas tecnologias”.

## ***Enquadramento***

A sobrevivência das organizações, numa sociedade orientada para uma maior eficiência e eficácia potenciada pelas tecnologias da informação e comunicação, assume particular importância na definição de objectivos que garantam em tempo útil a tomada de decisão. Para que isso seja uma realidade é fundamental que as organizações disponham de acesso fácil e permanente, a toda a informação disponível, facilitando o processo de acesso, garantindo ao mesmo tempo a sua fiabilidade.

## ***Justificação***

O presente trabalho assume particular importância para a aferição do ponto de situação relativo à produção e gestão de informação, pretendendo igualmente identificar os mecanismos de consciencialização e consequente disseminação da necessidade de racionalização de procedimentos e da agilidade na utilização de metodologias de gestão documental, na construção de um quadro de referência para a gestão da informação, gerada dentro da FAP, que suporta a tomada de decisão.

## ***Base Conceptual***

Decorrente da análise documental efectuada, e tendo por base a temática a explorar ao longo do trabalho, considera-se fundamental enquadrar alguns dos conceitos chave de modo a garantir uma orientação clara e fundamentada do estudo em curso. Neste sentido, apresenta-se de seguida aqueles que são os conceitos orientadores<sup>1</sup>, presentes no Corpo de Conceitos, no Anexo A: Organização; Dados; Informação; Conhecimento Explícito;

---

<sup>1</sup> A definição dos conceitos é apresentada em anexo.



Gestão de Conteúdos; Workflow (Fluxos); Reengenharia de processos; Metadata; Informação Classificada; Integridade dos Dados; Sistema de Informação (SI).

### ***Objecto do Estudo e Sua Delimitação***

Este trabalho centrar-se-á na adaptação da escrituração militar através de um sistema electrónico interno de disponibilização da informação (regras e modelos), que associada à gestão de informação suportada nas tecnologias da informação (TI), facilite o acesso, a correcta utilização, distribuição, aprovação e arquivo, baseado numa prévia definição dos fluxos de comunicação envolvidos (*workflow*), implicando uma necessária reengenharia dos processos adoptados.

### ***Objectivos da Investigação***

#### ***Objectivo geral***

Com esta investigação pretende-se analisar a adaptação do normativo da escrituração militar imposta pelo RFA 300 – 1 (A) para um sistema electrónico suportado nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), através de uma reengenharia dos processos internos. Pretende-se, ainda, aferir das condições de usabilidade, tentando identificar o potencial retorno do investimento de uma opção deste tipo.

#### ***Objectivos específicos***

Conhecer as limitações e pontos de melhoria do actual sistema de escrituração militar da FAP.

Verificar os actuais fluxos de informação associados aos processos internos de comunicação da FAP.

Caracterizar o processo de adaptação do normativo de escrituração militar e técnicas de Estado-maior com recurso às TIC.

Identificar mecanismos para a redução dos tempos de execução e aprovação de documentos, assim como a sua rastreabilidade, associados a normas de segurança.

Verificar a possibilidade de criar formulários parametrizados de acordo com o normativo de escrituração militar, criando uma rede de monitorização e aprovação.

Identificar as condições de um potencial sistema electrónico de suporte que permita a eliminação de repetições e erros e melhoria da eficiência de processos internos.



### **Metodologia**

Na execução deste trabalho, seguiu-se o método científico de investigação descritiva, utilizando os processos qualitativos, colocando ênfase na pesquisa e análise documental e bibliográfica complementada com entrevistas a pessoas relevantes nesta temática.

#### **Questão de Investigação**

A questão central: “*Como poderão as novas tecnologias da informação (TI) melhorar os modelos, processos e regras da escrituração militar?*”, originou que fosse equacionada a seguinte questão derivada:

- **A potenciação das TI implica uma reorganização da gestão e disseminação dos conteúdos, utilizadas na FAP?**

Como orientadoras do estudo foram levantadas as seguintes hipóteses que, através do seu teste, auxiliarão na construção da resposta à pergunta de partida:

- **Uma nova solução baseada nas TI traz benefícios em termos de eficácia e eficiência nos fluxos de comunicação interna da FAP;**
- **Os conceitos de gestão de informação suportados nas novas tecnologias, aplicados no universo geral das organizações, têm aplicabilidade ao normativo da escrituração militar e às técnicas de Estado-maior.**

### **Organização e conteúdo do trabalho**

A estrutura deste trabalho abrange não só o enquadramento, desenvolvimento e posicionamento face às hipóteses formuladas, mas também a introdução, desenvolvimento e conclusão. Assim, o primeiro ponto, a **introdução**, enquadra o trabalho em termos de conceitos, metodologia de trabalho e linhas orientadoras. No âmbito do **desenvolvimento** — correspondente a cinco capítulos:

No **primeiro capítulo** dedica-se ao enquadramento conceptual da gestão documental, sistemas de informação, novas tecnologias e as organizações, que apoiaram a análise do SICOD efectuada no segundo capítulo.

No **segundo capítulo** efectua-se a apresentação do sistema de escrituração militar e o sistema de gestão documental em utilização — o SICOD.



No **terceiro capítulo** realiza-se a apresentação, análise e interpretação dos resultados.

No **quarto capítulo** efectua-se a apresentação de uma solução complementar para responder ao objecto em estudo.

Segue-se, no **quinto capítulo** a apresentação e validação das hipóteses, no quadro de investigação do trabalho.

Na **conclusão** efectua-se uma reflexão sobre o contributo deste trabalho e sobre os resultados obtidos, apontando recomendações e limitações do estudo.



## **1. Enquadramento Conceptual: Gestão Documental, Sistemas de Informação, Novas Tecnologias e as Organizações**

### **a. O Conceito de Gestão Documental**

O conceito de gestão documental pode ser definido enquanto aplicação dos princípios da administração científica com fins de eficiência e eficácia. Sob tal perspectiva, a gestão cobre todo o ciclo de existência dos documentos desde a sua produção até à sua eliminação ou arquivo (Conselho Internacional de Arquivos - Dicionário de Terminologia Arquivística, 1985: 206).

*“A aplicação dos princípios da administração científica”* (F.Taylor op. Cit. Rhoads, J., 183) para a solução dos problemas documentais gerou os princípios da gestão de documentos, os quais resultaram, sobretudo, da necessidade de se racionalizar e modernizar as administrações.

A gestão de documentos veio contribuir para as funções arquivísticas sob diversos aspectos: ao garantir que as regras e actividades fossem documentadas adequadamente; ao garantir que menor número de documentos inúteis e transitórios fossem reunidos a documentos de valor permanente; ao garantir a melhor organização desses documentos; ao inibir a eliminação de documentos de valor permanente.

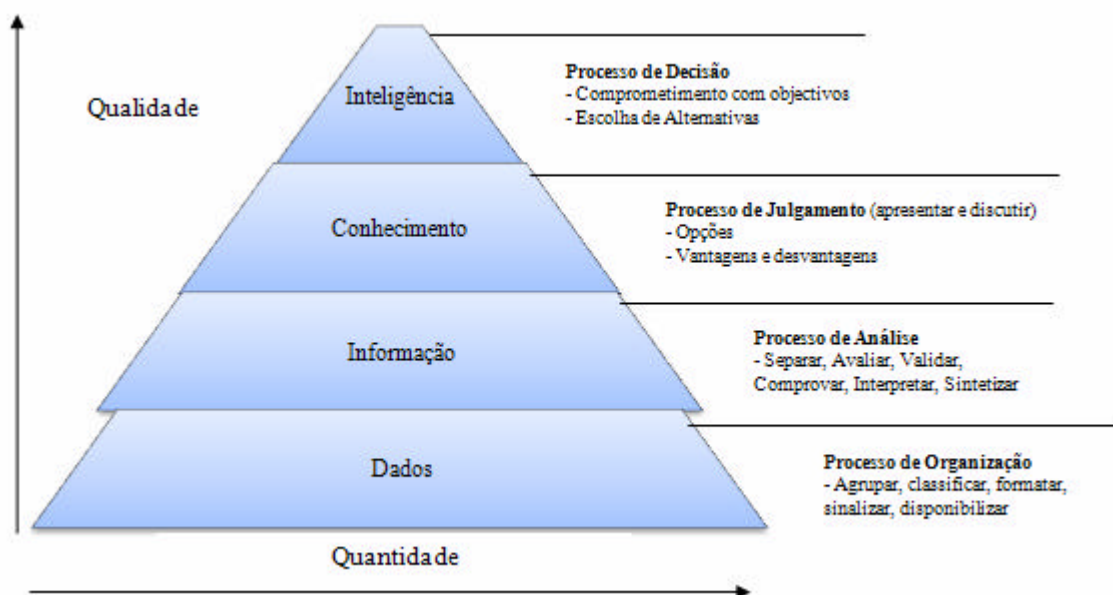
Por possuir várias definições será usada, para fins de estudo deste artigo, a noção de que a informação é representada por todos os dados que são organizados e comunicados (Castells, 1999). A informação é o elemento crítico da sociedade contemporânea para a criação e manutenção das actividades centrais de qualquer organização, sendo que a sua gestão eficaz possibilita a diferenciação e a agregação de valor, bem como a caracterização de uma economia que tem por base dados, informação e conhecimento.

### **b. As Tecnologias, a Informação e as Organizações**

A época moderna traduz-se por um expressivo aumento e diversificação da quantidade de informação, e paralelamente pelo rápido crescimento da oferta e da demanda de informação, assim como pelo aparecimento de novas técnicas que possibilitam o seu tratamento de forma cada vez mais sofisticada (Lopes, A. & Vila, C., 2005: 2 *op.cit* GUINCHAT; MENOU, 1994:133).

Para atender a estes desideratos, as organizações, tiveram que mudar as suas estratégias e adaptarem-se rapidamente a este novo cenário para manterem a sua capacidade de resposta ao meio externo e interno.

A busca pela adequação ao contexto caracterizado pela dinâmica disseminação da informação e do conhecimento tem levado as organizações a repensarem os seus processos e a tentar estabelecer formas de acção suportadas nas tecnologias para a melhoria dos produtos e serviços (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2000,p. 1).



**Figura 1 – Pirâmide Informacional**

Fonte: adaptado de Lopes, A. & Villa, C., 2005:7

### c. Sistemas de Informação (SI)

É possível identificar várias definições de Sistema de Informação (Laudon e Laudon, 1998; O'Brien, 1993; Buckingham, Hirschheim et al., 1987). As diferenças entre elas resultam, sobretudo, do enfoque do autor, que salienta mais um ou outro aspecto. Para o desenvolvimento do estudo em questão vamos utilizar a definição que aponta para os elementos estruturais de um SI.

Assim, Laudon e Laudon (1998), definem SI como uma inter-relação de componentes, como equipamento, software, telecomunicações, bases de dados e outras tecnologias de processamento de informação, usadas para recolher, processar, armazenar e distribuir informação para apoiar a tomada de decisão e o controlo, nas organizações. O estudo de um SI é um campo multidisciplinar, podendo abranger a estratégia, a gestão, as actividades operacionais envolvidas na recolha, no processamento, na distribuição e na utilização de informação e respectivas tecnologias nas organizações.



**(1) Funções dos Sistemas de Informação**

Apesar da complexidade geral de um SI, e da sua diversidade, é possível identificar um conjunto de funcionalidades comuns aos mais diversos sistemas, (Varajão, 1998) a saber:

- Recolha de dados, que correspondem a um conjunto de tarefas que permitem a incorporação de novos dados no sistema de modo a reflectir as modificações na situação da empresa;
- Organização e armazenamento de dados, que correspondem à necessidade de guardar os dados de forma conveniente para poderem ser localizados com facilidade e rapidez, quando necessário;
- Processamento de dados, isto é, qualquer tipo de operação, alteração ou combinação efectuada de forma a produzir resultados mais úteis do que os dados em bruto;
- Distribuição de informação, isto é, os dados depois de processados, são registados e distribuídos a quem deles necessite;
- Utilização da informação, uma vez que por si só, a informação não tem valor; é a sua utilização em contexto adequado que permite a extracção de conclusões para a tomada de decisões ou para melhoria da gestão.

**(2) Sistemas de Informação Colaborativos**

O sucesso de uma organização prende-se, cada vez mais, com a capacidade de comunicar e colaborar no desempenho do trabalho organizacional. Os novos modelos emergentes da organização do trabalho em equipa, o surgimento de grupos de trabalho, e até de organizações virtuais, para a realização de missões especiais ou para desempenhar certas actividades, são disso exemplo. Em qualquer destes casos, os membros participantes não necessitam de estar no mesmo ponto geográfico nem de estar no mesmo momento, bastando, para isso, recorrer às ferramentas de comunicação e de colaboração.

Nesta arquitectura, os sistemas Workflow pretendem eliminar tarefas desnecessárias, poupar tempo, esforço e custos associados ao seu desempenho e automatizar as restantes fases necessárias ao processo. Estes sistemas permitem capturar, não só a informação, mas também o processo, incluindo as regras que governam a sua execução. Estas regras incluem planos de trabalho, prioridades, encaminhamentos,



autorizações, segurança, bem como o papel a desempenhar por cada um dos elementos envolvido no processo (Rosenberg, 1997).

#### **d. Factores organizacionais e a influência nas TI**

A organização tem de se abrir à influência dos SI/TI para poder beneficiar das suas potencialidades. Mas se a adopção de uma tecnologia vai provocar alterações a nível organizacional, seja na estrutura hierárquica, seja na forma de desempenhar as tarefas ou na forma de coordenar as diferentes actividades, também não é menos verdade que a própria organização condiciona essas modificações.

Actualmente, a organização é vista como um sistema que incorpora todos estes aspectos - tarefas, estruturas, pessoas, ambiente e tecnologia -, que se influenciam mutuamente.

##### **(1) Formalização de procedimentos**

A formalização de procedimentos é também uma característica da estrutura organizacional e traduz as regras e os procedimentos que qualquer organização tem para orientar o comportamento dos seus membros, ou seja, como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas (Bilhim, 1996). Representa o uso de normas escritas fundamentais ao funcionamento de uma organização. A formalização pretende reduzir o número de comportamentos não adequados e assegurar que as tarefas são executadas de uma forma padronizadas.

O grau de formalização, nos procedimentos, que uma organização atinge permite não só identificar o nível de conhecimento organizacional, assim como torná-lo partilhável entre os utilizadores. Ao formalizar os procedimentos e estabelecer regras, a organização está a explicitar conhecimento tácito, até aí na posse de quem executava essa tarefa. O recurso aos SI/TI pode permitir constituir um repositório de informação relativo aos fluxos de trabalho, às tarefas e regras.

Alguns estudos revelaram existir uma relação positiva entre a formalização e a inovação quando as regras formalizam lições aprendidas no passado, facilitam a coordenação de projectos de grande escala ou libertam as pessoas dos aspectos rotineiros do seu trabalho (*idem*).



## 2. Caso em Análise: A FAP e o Sistema de Gestão Documental

### a. Caracterização da Força Aérea Portuguesa (FAP)

Genericamente as Forças Armadas asseguram, enquanto componente militar da política de defesa nacional, a defesa militar contra qualquer agressão ou ameaças externas<sup>2</sup>, as quais alicerçam-se em três pilares fundamentais, a saber: Estado Maior da General das Forças Armadas; os três ramos das Forças Armadas – Exército, Marinha e Força Aérea e os órgãos militares de comando das Forças Armadas.

Criada em 1 de Julho de 1952 a Força Aérea Portuguesa constitui-se como ramo independente, integrando as aviações, que à data existiam quer no Exército quer na Marinha.

Constituem-se como características únicas, dos sistemas de armas da Força Aérea, a sua elevada especialidade em relação aos outros ramos, como sejam a velocidade, a mobilidade, o alcance e a flexibilidade de emprego, quer seja em operações com meios exclusivos, quer seja em operações conjuntas ou combinadas. *“Daí que o melhor aproveitamento daquelas características exija soluções organizacionais, funcionais e relacionais próprias deste ramo, das quais se salientam a centralização do comando e controlo e a descentralização da execução, bem como a relevância da organização funcional.”*<sup>3</sup>

A Força Aérea está organizada em três níveis de decisão:



<sup>2</sup> retirado de acordo com a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

<sup>3</sup> retirado de [www.emfa.org](http://www.emfa.org)

Figura 2 – Níveis de decisão da FAP

**b. A Escrituração Militar no Contexto da FAP**

Os problemas a estudar num estado-maior são múltiplos variando em complexidade. Para problemas mais complexos é útil dispor de uma técnica que assegure que todos os factores relevantes são analisados. A técnica não garante a qualidade da solução nem elimina a necessidade e a responsabilidade do julgamento pessoal, mas contribui para evitar que se tome uma decisão sem se terem considerado todos os factores. A qualidade da solução está dependente da qualidade dos dados de partida e raciocínio. (CPESFA 450, 1998).

Os estudos de estado-maior apresentam-se normalmente sob a forma de Informações. Uma “Informação” é assim um documento interno do estado-maior no qual é feita a apresentação formal, concisa e precisa do estudo de um problema específico. Destina-se a fornecer ao comandante ou chefe todos os dados de que ele necessita para tomar uma decisão sobre um problema. Os estudos de situação, ligados a forças em operações, não são cobertos por este regulamento.

Uma Informação compõe-se normalmente de:



Figura 3 - Estrutura geral de uma Informação

Para o processamento e organização da informação, a gestão documental na FAP é, assim uma parcela fundamental da gestão global integrada de qualquer unidade ou órgão e, portanto, das acções de comando, direcção ou chefia militares (CPESFA 450, 1998).

No sentido de melhor enquadrar a apresentação do sistema de gestão documental da FAP, explicita-se a seguir as características fundamentais da escrita militar, aplicáveis a qualquer documento de serviço, a saber: Unidade; Cuidado; Precisão; Concisão; Lógica; Objectividade; Ênfase; Clareza; Perfeição; Normalização (RFA 300-1A, 1997: 4-9).

**c. A Gestão Documental na FAP**

A actividade corrente das Unidades e Órgãos da Força Aérea Portuguesa (FAP), e tendo em vista o cumprimento dos objectivos globais traçados superiormente, implica globalmente a recepção/emissão, processamento e arquivo de uma elevada quantidade de documentos. A informação recepcionada de diferentes tipologias e formatos, está na base das acções empreendidas aos mais variados níveis de decisão, quer para pesquisa, quer como fundamento da própria tomada de decisão, pelo que os documentos (nos quais se consubstancia a informação) devem estar organizados e categorizados para que a informação possa facilmente ser extraída em tempo útil.

Neste sentido impõe-se estabelecer regras e procedimentos padronizados, quer na elaboração, tratamento e arquivo dos documentos, quer na organização dos seus processos documentais, que mantêm agrupados todos os documentos elaborados ou recebidos respeitantes ao percurso de determinado assunto.

Segundo o MCPESFA 450-1 (1998: 2-1), “entende-se como gestão documental o conjunto de acções de planeamento, organização, direcção e execução do tratamento documental e arquivístico dos documentos e dos seus processos e, bem assim, do controlo das suas actividades”.

A FAP para registo da sua correspondência utiliza um sistema de gestão documental baseado numa plataforma informática designada por SICOD.

**d. Plataforma Informática para a Gestão Documental: o SICOD<sup>4</sup>**

“O SICOD é uma aplicação informática que trabalha em rede, com base de dados independentes e relacionais” (MCPESFA 450-1, 1998). A implementação deste sistema permitiu e tornou de carácter obrigatório a substituição do anterior modo de registo documental baseado no suporte de papel.

Tal permite, a cada órgão com base de dados, utilizar as diversas funções, opções e facilidades do sistema, nomeadamente, o registo dos dados dos documentos e dos processos, o registo da situação em que eles se encontrem nas diversas posições da sua tramitação de trabalho e arquivística, bem como fazer consultas selectivas para pesquisa de informação e controlo documental.

---

<sup>4</sup> Os conceitos aqui descritos foram retirados e adaptados do MCPESFA 450-1, 1998.



O SICOD, porque é um elemento de suporte, não substitui os documentos e processos, pelo que o trabalho e os actos administrativos devem ter em conta a informação total contida nos processos documentais. Importa assim compreender qual o **circuito interno dos documentos e consequentes processos**, para que a interpretação do SICOD, na sua amplitude, seja mais rigorosa e concreta.

### **(1) Circuito Documental**

O circuito documental, em uso na FAP, constitui-se como um processo da garantia de que os dados introduzidos serão salvaguardados até que o processo seja de novo retomado assim como a normalização das tarefas (Rodrigues, Eloy, 2004) apresentando diferentes fases sequenciais. Estas fases do ciclo documental permitem o processamento normal dos documentos, na sua tramitação de trabalho e arquivística sendo que globalmente o ciclo se enquadra em três grandes grupos: a entrada, a distribuição e despacho, e a saída.

Cada uma das partes engloba em si diferentes passos para a passagem à seguinte. Paralelamente ao ciclo, convém lembrar a existência de diferentes níveis hierárquicos e assim também, de diferentes perfis para o acesso, distribuição, despacho e arquivo.

O circuito documental existente baseia-se num conhecimento claro das regras e dos papéis de cada um dos elementos envolvido, estruturado em regras e normalizações que desencadeiam todos os processos e documentos no quotidiano da actividade da FAP. Antes da apresentação em concreto desse mesmo ciclo, é de realçar que a definição clara do processo no seu formato tradicional é importante na adaptação para sistemas electrónicos, de modo a que a estrutura de dados criada seja um reflexo construtivista do modelo já em implementação (Choo, C., 2003: 35).

Segue-se a apresentação do circuito documental:

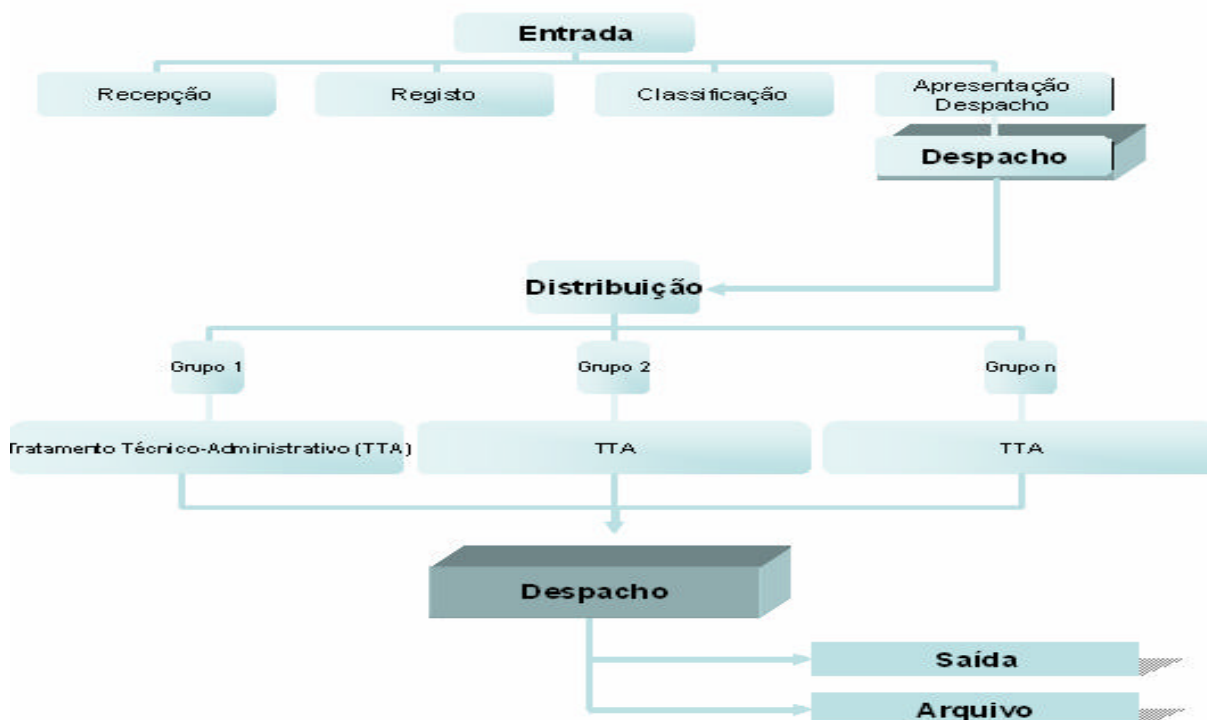


Figura 4 – Circuito documental na FAP

A explicitação de cada uma das fases e dos seus elementos constituintes apresenta-se a seguir, a saber:

(1) Entrada:

- Recepção e conferência;
- Registo do documento;
- Classificação documental;
- Junção a processo existente ou a novo processo a abrir;
- Apresentação a despacho.

(2) Despacho:

Decisão do comandante, director ou chefe;

(3) Distribuição:

- Registo da distribuição interna;
- Envio ao órgão interno indicado;
- Atribuição do processo.

(4) Tratamento Técnico-Administrativo:

- Estudo técnico-administrativo;



- Elaboração de documentos;
- Apresentação a despacho.

(5) Despacho:

Decisão do comandante, director ou chefe, ou quem tiver delegação de competências.

(6) Saída:

- Numeração e datação;
- Registo de saída;
- Envelopagem;
- Expedição;
- Junção de cópia ao processo;
- Junção de cópia ao copiador geral;
- Guarda do processo;
- Controlo de respostas.

(7) Arquivo:

Operações de conservação arquivística dos processos encerrados.

## **(2) Funções básicas do SICOD**

O SICOD substituiu a forma de registo anteriormente praticada, passando a ser obrigatório o seu uso para o registo dos dados de todos os documentos e de todos os processos, bem como das suas situações.

Esta aplicação em termos de funções e aplicações permite que:

- Cada órgão dotado de base de dados faça a gestão da documentação à sua responsabilidade;
- Haja transmissão directa dos registos informáticos dos documentos movimentados entre as correspondentes bases de dados, dentro do mesmo órgão.

Em cada órgão (ex: Comando de Pessoal da Força Aérea – CPESFA), são criados “programas” (Secretaria – Correio, etc...), conforme a especificidade exigida os quais têm em comum: a numeração de registo dos documentos, que é geral e única em cada ano, atribuídas automaticamente pelo SICOD; e ainda as tabelas pré-definidas universais, criadas para facilidade e normalização da recolha dos dados e das consultas (MCPESFA 450,1998).



### (3) O SICOD no programa dos “órgãos” do CPESFA

Em termos básicos o SICOD efectua o:

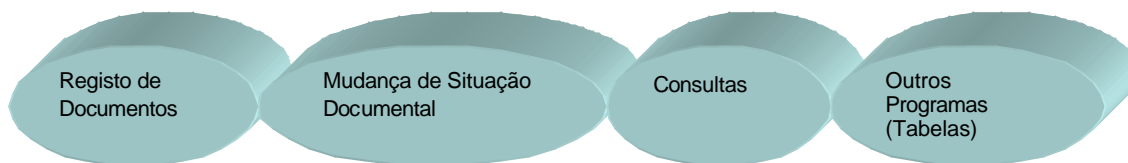


Figura 5 – Tarefas realizadas através do SICOD

Através destas funções, é obtido acesso a funções secundárias, opções e facilidades, de que se destacam:

- O registo de dados de cada documento entrado ou saído do CPESFA, bem como dos documentos internos;
- O registo de dados de cada processo;
- O registo da situação em que se encontram os documentos e processos, nas diversas posições da sua tramitação de trabalho e arquivística;
- O uso de tabelas pré-definidas, para facilidade e normalização da recolha de dados;
- As consultas selectivas, por diversificados parâmetros, para pesquisa de informação e controlo de gestão;
- Listagens de papel dos dados resultantes das consultas;
- Listagens em papel de protocolos do movimento dos documentos;
- Complementarmente, o registo de produção de documentos.

### 3. Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados

O capítulo anterior permitiu enquadrar a actividade da FAP ao nível da gestão documental suportada nas tecnologias da informação, salientando alguns dos aspectos que lhe estão associados. Um dos aspectos realçados foi a necessidade que existe de elaborar e adoptar estratégias de execução adequadas aos projectos de Gestão Documental a realizar. De forma a satisfazer esta necessidade procede-se neste capítulo à identificação e análise das variáveis do estudo, bem como à interpretação das mesmas.

Este trabalho tem a finalidade: identificar o grau de penetração e sucesso das tecnologias de informação, e em particular do sistema de gestão documental, na Força



Área Portuguesa, pela adaptação da escrituração militar. Também a identificação dos níveis de eficiência e eficácia ocorridas decorrentes da potencial adaptação da escrituração militar às novas tecnologias é objecto deste trabalho. Para responder ao objectivo analisam-se as respostas obtidas nas entrevistas realizadas, aplicando a técnica de análise de conteúdo para a identificação das categorias de suporte.

O resultado obtido pode ser brevemente apresentado na seguinte tabela:

**Tabela 1 – Esquema de análise baseado nas entrevistas realizadas**

DIMENSÕES	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
A Escrituração militar e as TI	Utilização	Diária Comunicação interna Comunicação externa à FAP
	Tipo	e-mail interno da FAP (GroupWise) Intranet Internet Documentos digitalizados (OCR) e Microfilmados
	Definição	Regras Normas estabelecidas RFA 300 – 1A Normalização de procedimentos Uniformização
Gestão documental FAP	Produção documental	Notas Ofícios Memorandos Actas de reuniões Relatórios
	Etapas da redacção documental	Preparação (obtenção e recolha de dados) Listagem de antecedentes e exploração Explicação do assunto e conclusão Descrito no RFA 300 – 1A
	Limitações do fluxo documental	Falta de formação contínua Falhas na exploração das potencialidades do sistema
SICOD	Vantagens	Gestão contínua de documentos Acompanhamento do estado Disponibilização sectorial da documentação Valências do sistema.
	Limitações	Incorrecta utilização Deficiente utilização Desconhecimento das potencialidades por algumas Unidades ou Órgãos. Deficiente ou incorrecta formação na instrução básica; Ausência de actualizações – formação contínua



Concluída a apresentação gráfica (tabela 1) do resultado das entrevistas realizadas, segue-se a descrição e interpretação, das quais é possível inferir três grandes áreas de actuação e que se passa a identificar: A escrituração militar e as TI; gestão documental na FAP e por último o SICOD.

Relativamente ao primeiro ponto em análise parece recorrente a utilização diária da escrituração militar, como modo de comunicação quer interna quer no relacionamento com entidades externas à FAP.

Parece consensual, entre os entrevistados, a aceitação de regras, normas para a uniformização e normalização de procedimentos, estabelecidos no RFA 300 – 1A, na transmissão da informação através dos mais diversos canais que parecem resumir-se ao e-mail interno da FAP (GroupWise); intranet; internet; documentos digitalizados e documentos microfilmados.

No que diz respeito à gestão documental na FAP e considerando o universo de documentos padronizados na FAP parece poder constatar-se que as notas; os ofícios; as notas de serviço interno; memorandos; actas de reunião e relatórios contam-se entre os mais utilizados e para os quais os entrevistados recorreram, na sua preparação, a uma primeira etapa de recolha de informação pertinente, listando e explorando os antecedentes por forma a conduzi-los na explanação do assunto e elaboração da sua conclusão, sempre que possível indo ao encontro do preceituado pelo RFA 300 – 1 A.

Por último parece poder concluir-se, neste âmbito, pela existência de algumas deficiências no fluxo documental constituídas por falta de formação contínua dos utilizadores assim como limitações ao nível da completa e total exploração das potencialidades do SICOD.

De mencionar que o SICOD parece apresentar a potencialidade da gestão contínua de documentos, possibilitando o seu acompanhamento, disponibilizando sectorialmente a documentação através das valências que o sistema possui.

Parece também apresentar algumas limitações relacionadas com uma incorrecta e deficiente utilização do sistema, derivadas de faltas apontadas como sendo o desconhecimento das potencialidades e por uma deficiente ou incorrecta formação na instrução básica dos militares acompanhada pela ausência de actualizações ou formação continua.

Não perdendo de vista a pergunta de partida do presente trabalho:

**Como poderão as novas tecnologias da informação melhorar os modelos, processos e regras da escrituração militar?”**

**a. A Gestão documental e a implementação operacional**

Na sequência da análise documental e bibliográfica desenvolvida e com base nas entrevistas realizadas e nos resultados obtidos (Ver tabela 1) são salientados diversos problemas ao nível da operacionalidade e rentabilização da gestão documental e consequente utilização do SICOD no terreno, nomeadamente nas esquadras de voo. Nestas constata-se que, embora o sistema esteja instalado e operativo, não é manuseado, sendo preterido em função do livro de registo de entradas e saídas de correspondência<sup>5</sup>.

De salientar a referida falta de acompanhamento dos utilizadores, ausência de monitorização no uso do sistema e inexistência de consequências práticas pela não utilização, detectadas e reportadas em relatórios de auditoria efectuada ao nível da IGFA.

Na perspectiva dos entrevistados, complementarmente, os utilizadores não apresentam evidência de conhecimentos necessários, eventualmente decorrente da necessidade de formação. Parece ser importante a existência de um espaço onde estejam descritas e explicitadas as vantagens, bem como a existência de locais promotores da participação - colaboração, para o melhoramento e desenvolvimento das potencialidades disponibilizadas pelo sistema.

Desta forma, poder-se-á inferir que os principais constrangimentos detectados resultam de uma incorrecta ou deficiente utilização das facilidades disponíveis.

**b. A disseminação do SICOD na FAP**

Constatou-se, pela recolha realizada, que, diariamente, as diferentes Unidades e Órgãos da FAP fazem utilização das mais diversas formas de obtenção de informação. Os suportes de transmissão são diversos, desde os mais tradicionais como o correio interno e externo, até aos recursos tecnológicos ao dispor, mais especificamente os proporcionados pelo e-mail interno (intranet), documentação digitalizada ou microfilmada (quando possível).

Relativamente à ferramenta utilizada na gestão documental (SICOD) na FAP, constata-se que a sua disseminação não terá sido, eventualmente, efectuada da forma mais adequada por entre os principais utilizadores, assim como o acompanhamento na fase de implementação. Do mesmo modo, a generalização da disseminação do sistema prolongou-se por bastante tempo, não se constituindo, junto do utilizador e mesmo das chefias, como um elemento agregador de motivação e potenciador da sua utilização.

---

<sup>5</sup> Retirado de relatório da IGFA



A fundamentar esta situação temos as indicações constantes dos relatórios elaborados pela Inspeção Geral da Força Aérea (IGFA) no âmbito das inspecções globais programadas às diferentes Unidades e Órgãos da FAP.

### **c. Ao nível das potencialidades e limitações do Sistema**

Após a análise, efectuada nas alíneas anteriores, sobre o processo de disseminação e de implementação operacional do SICOD, passamos a identificar, de modo sistemático, as potencialidades e limitações do sistema.

Com a actualização do SICOD a aplicação passou a trabalhar num ambiente *Windows*, mais “*friendly user*”, significando uma aproximação dos parâmetros da usabilidade, que orientam em si mesmos para uma maior efectividade, eficiência e satisfação (ISO 9241-11, 2001 op. Cit. Nielsen, 1994), veio permitir que o utilizador alcance os objectivos iniciais de interacção com maiores índices de finalização de uma tarefa e da qualidade do resultado obtido, diminuindo o esforço necessário. Nielsen (1994) destaca que a usabilidade permite uma maior orientação para a compreensão e eficiente utilização dos sistemas.

Enquanto potencialidade, poderá também referir-se o facto de permitir efectuar o registo e digitalização de correspondência e documentos, quer à entrada como à saída. Os documentos digitalizados são guardados em ficheiros e na base de dados é guardada a referência, o tipo de documento e o processo a que pertence, com metadados que mantêm a preservação das referências do documento digital, e que enquadram o documento, ainda que apenas permitam uma pesquisa limitada.

Quanto às limitações detectadas podemos apontar a ausência de reconhecimento do conteúdo dos documentos, sendo as mais significativas as que decorrem da utilização em toda a amplitude das potencialidades do sistema.

Considera-se ainda o facto do sistema, que opera localmente, não permitir a consulta/partilha de conteúdos documentais ou processuais entre as diversas Unidades e Órgãos da FAP, o que conduz à impossibilidade na acessibilidade da totalidade documental produzida sobre um determinado assunto.

Desta forma, torna-se mais difícil a avaliação global da documentação existente sobre um determinado assunto, permitindo apenas uma validação parcelar.

Em síntese podemos apresentar a seguinte tabela de vantagens e limitações da implementação do SICOD:



Tabela 2 – Esquema de análise de vantagens e limitações do SICOD

Vantagens Verificadas	Limitações
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Divisão de trabalho</li><li>➤ Padronização de procedimentos</li><li>➤ Realização de tarefas de acordo com regras pré-estabelecidas</li><li>➤ Redução no manuseamento do papel</li><li>➤ Armazenamento das regras e procedimentos (informação) subjacentes aos processos e tarefas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Comunicação</li><li>➤ Mobilidade</li><li>➤ Descentralização</li><li>➤ Colaboração entre pessoas distantes geográfica e temporalmente</li><li>➤ Encaminhamento automático</li><li>➤ Ausência de contribuição para o aumento da memória organizacional</li></ul>

#### 4. Solução: A Promoção da Gestão Documental pela Colaboração

São vários os motivos pelos quais as organizações se interessam pelos sistemas colaborativos baseados no Workflow. Rosenberg (1997) refere o aumento da eficiência do processo, que leva à redução de custos ou a uma maior capacidade de trabalho. Estes resultados são alcançados por vários motivos.

O primeiro prende-se com o facto de a adopção destes sistemas ter subjacente uma análise do processo e das actividades e tarefas nele incluídas. Esta análise pode conduzir à eliminação de tarefas redundantes e/ou sem valor, à redução de tempos mortos no processo, seja em termos de transferência de fluxo de trabalho, de espera para ser executado ou ainda tempo de execução.

Permite, igualmente, a uniformização de procedimentos, uma vez que todos os casos são tratados de igual forma. O facto de se ter os procedimentos bem definidos contribui para a redução dos erros e melhoria da qualidade do trabalho, sendo mais fácil introduzir mudanças uma vez que podem ser melhor definidas e implementadas

Choo (2003) refere, como outro motivo, a redução no volume de circulação de papel. As valências do sistema possibilitam o armazenamento e o tratamento electrónico dos documentos. Desta forma, passa a haver apenas uma cópia mestra de cada documento, evitando-se as cópias extra, que passam a estar sempre disponíveis. Isto permite obter, também, informação com qualidade sobre o progresso do trabalho, uma vez que é possível saber sempre onde está um determinado documento.

Laudon e Laudon (1998) refere, também, como benefícios, o aumento do controlo sobre o processo que resulta da uniformização dos procedimentos, o aumento da capacidade de gerir processos, uma vez que os problemas de desempenho tornam-se explícitos e compreendidos; a melhoria da gestão da mudança; a melhoria da distribuição



da informação e a redução das vulnerabilidades uma vez que a implementação do sistema aumenta o conhecimento sobre o processo, conhecimento este que pode ser usado para alterar horários e diferir, ou dar prioridade, a tarefas. Outra vantagem salientada corresponde ao aumento da qualidade de serviço devido à eliminação de atrasos no processamento do trabalho, através do encaminhamento automático e da divisão do trabalho.

Contudo, também são apontados alguns receios na utilização destes sistemas, tais como um controlo demasiado rígido, demasiada inspecção, expectativas demasiado elevadas e muita inflexibilidade (Rosenberg, 1997).

#### **a. Características de um Sistema Complementar ao SICOD**

Um dos objectivos para a construção complementar ao sistema de gestão documental é facilitar a tomada de decisão com a eficiência e eficácia desejadas. A obtenção deste desiderato passa pela disponibilização e acesso a toda a informação disponível, através de uma plataforma comum, de acesso universal, não deixando de se observar os parâmetros de uniformização ditados pela escrituração militar.

A implementação de uma solução deste tipo deve passar, obrigatoriamente, pelo levantamento e análise, numa fase de diagnóstico, do modo como a gestão documental, em todas as suas vertentes, está a ser efectuada a nível da FAP, bem como um estudo profundo da estrutura organizacional e factores associados à mesma, entre eles a comunicação, a cultura, o clima e a mudança que neste trabalho não são exploradas.

Concretizando, a gestão do ciclo de vida dos documentos, deve ser integrada num sistema unificado para o armazenamento dos conteúdos e informações, num conjunto de aplicações no sistema de colaboração – workflow (Marques, F., 2007):

- Parâmetros de fluxos de comunicação e de informação que permitem executar processos de aprovação, de encaminhamento a partir de formulários;
- Gestão da meta-informação associada a cada conteúdo e tipo de conteúdo;
- Pesquisa que permite indexar e procurar em todos os tipos de conteúdos tendo em conta o seu conteúdo e a meta-informação associada;
- Gestão de informação como seja a definição do período de retenção de um dado tipo de conteúdo num determinado processo ou pasta;
- Os mecanismos que potenciam a gestão dos conteúdos de uma biblioteca como a gestão de versões;
- As funcionalidades necessárias ao trabalho colaborativo (por exemplo, na



criação de um documento).

Estas são algumas das aplicações possíveis, considerando o ciclo de vida documental que em parceria com uma solução global de Gestão de Conteúdos podem potenciar a gestão da informação, permitindo aos utilizadores a partilha de conteúdos e a reutilização do conhecimento em prol dos superiores interesses da organização.

A assertividade de todo este processo de criação de uma nova solução deverá passar, não só, pelo modo como se procede ao acesso à informação mas também permitir, cumprindo as regras para a escrituração militar impostas pelo RFA 300 – 1A, a parametrização e a uniformização documental, através da disponibilização de formulários de fácil acesso. Neste contexto, define-se seguidamente, o contexto aplicacional para o desenvolvimento de uma solução deste tipo:

#### **b. A implementação da solução no contexto da FAP**

Todas as entidades internas deveriam dispor na intranet, de um conjunto de formulários electrónicos, associados aos processos que o FAP gere:

- Informação caracterizando o processo e o seu progresso (datas, origem, percurso, estado, documentos anexos, etc.);
- Informação chave para o processamento (identificação das entidades envolvidas, informação técnica / financeira / administrativa relevante, registo de pareceres e decisões, etc.);
- Documentos associados ao processamento (ofícios, pareceres, despachos, etc.);
- Documentos associados ao processo (certidões, descrições técnicas / financeiras, propostas, etc.).
- Informação específica que permita caracterizar e descrever o documento (datas, origem, percurso, nº de registo de correspondência, tipo de documento, entidade, etc.).
- Informação relativa à apresentação do progresso dos processos.

Se considerarmos o ciclo de vida de um documento, primeiro este é criado, depois será guardado, poderá ser partilhado com outros utilizadores, eventualmente, tendo em consideração as permissões atribuídas aos diferentes intervenientes e mesmo alterado por estes. Daqui resulta a criação de novas versões e todas elas organizadas.

O modelo deverá possuir uma componente de gestão documental que suporta a





organização na concretização dos seus objectivos ao nível de gestão documental possibilitando a aplicação de políticas apropriadas em cada etapa do ciclo de vida do documento. O elemento central da componente de Gestão Documental é o arquivo central que é implementado por *templates* documentais.

A organização poderá possuir um ou vários arquivos, interligados entre si, nos quais será mantida a informação de diferentes Unidades ou Órgãos na mesma área ou em áreas geográficas distintas. As funcionalidades de gestão de arquivos permitem aos gestores do sistema disponibilizarem um leque de informação de acordo com a taxonomia, (ciência da identificação de registos), definida para a organização. Este arquivo comporta-se de acordo com regras e políticas estabelecidas, assegurando a integridade dos dados, não permitindo a sua alteração. Podem ser criadas múltiplas bibliotecas para organizar e catalogar os diferentes tipos de documentos e definir políticas de manuseamento com base nos períodos de retenção.

Os dados podem ser obtidos de fontes externas como sistemas de gestão documental, sistemas de e-mail, ou de fontes internas como o GroupWise (ferramenta de software utilizada para correio electrónico, na FAP), que permitem encaminhar o utilizador para a localização correcta do documento no arquivo.

A solução permite especificar acções a executar quando se atinge a data de expiração, que podem passar por eliminar o registo ou iniciar um workflow que poderá permitir ao gestor de registos tomar uma acção como mover o registo para um arquivo de longo termo.

Podem ainda ser definidas políticas de auditoria que permitam registar todas as actividades de uma biblioteca de registos, possibilitando aos administradores o acesso a relatórios de utilização<sup>6</sup>.

### **(1) Criação de uma área de gestão documental personalizada**

A solução a considerar poderá apontar para uma área de gestão personalizada, na qual o utilizador poderá visualizar um conjunto de conteúdos<sup>7</sup>, que permitam realizar as actividades de gestão documental sobre documentos que lhe eram dirigidos ou que tivessem sido, por si criados, e aos quais pretendesse dar saída. Nesta área personalizada de gestão documental o utilizador teria acesso às

---

<sup>6</sup> Trabalho IESM - ITIL

<sup>7</sup> Explorado no ponto anterior



tarefas a executar no âmbito do workflow complementar ao actual sistema de gestão documental.

A pesquisa de documentos no âmbito desta estrutura poderia permitir a inclusão, dos resultados e dos tipos de ficheiros e de fontes, permitindo alargar o âmbito da pesquisa. Outra das mais-valias, residiria, no acto de pesquisa, incidir sobre o conteúdo de documentos digitalizados através de filtros de OCR<sup>8</sup>. Desta forma, para além da pesquisa simples, poder-se-á ainda indexar as pastas de processos de gestão documental por propriedades optimizando assim a mesma. A potencial solução poderá também contemplar a possibilidade de visualização dos processos organizados por diferentes categorias e filtros, a explorar e estudar, de acordo com a base de dados de origem.

### **c. Considerações técnicas**

A proposta de gestão documental através da colaboração, e de ferramentas orientadas para a mesma, deverá possuir características e valências que a tornem de facto eficaz e eficiente, por forma a transformar-se numa ferramenta de trabalho reconhecida e efectivamente utilizada. Neste contexto estabelecem-se alguns parâmetros que deverão ser contemplados.

Neste sentido, segue-se a definição dos parâmetros considerados como globalizantes do sistema:

- Gerir um largo número de utilizadores simultâneos, documentos, tipos de processo e entidades com boa performance;
- Assumir a identificação que o utilizador tem na rede interna da FAP;
- Assumir ou facilitar informação de contexto;
- Facilitar um trabalho baseado em sequência de processos;

Consideramos que a gestão integrada da correspondência na FAP, poderia ser considerada numa primeira fase individualizada por Unidades / Órgãos, constituindo-se um único pólo de recepção e digitalização. Simultaneamente, estes pólos teriam uma base de dados comum, fazendo um duplo registo e gravação de documentos quer no servidor local quer no servidor central a localizar no Arquivo Central da Força Aérea.

A integração da correspondência recebida e enviada de documentos provenientes de formulários electrónicos, no portal interno (intranet) e e-mail (internet), integrando

---

<sup>8</sup> Acrónimo para o inglês Optical Character Recognition, uma tecnologia para reconhecer caracteres a partir de um arquivo de imagem



qualquer tipo de documento electrónico, permitindo a sua tipificação, baseado no plano de arquivo.

A caracterização dos documentos, através metadados, que consistem em dados sobre as imagens e/ou documentos digitais e informação descritiva sobre todos os recursos, para que estas descrições administrativas e descritivas, de preservação de cada documento digital, variassem apenas consoante o tipo de documento e o tipo de processo em que se enquadra o referido documento.

## 5. Validação das Hipóteses

No desenvolvimento deste trabalho seguiu-se o método científico de investigação descritiva, utilizando os processos qualitativos (baseados, inicialmente, na pesquisa e análise documentais e bibliográficas), complementado com entrevistas apoiadas na interpretação pela aplicação da técnica de análise de conteúdo.

Na orientação para o objecto central do trabalho “a adaptação da escrituração militar às novas tecnologias” foi elaborada a seguinte pergunta de partida, que se revelou a base orientadora do estudo: **“Como poderão as novas tecnologias da informação melhorar os modelos, processos e regras da escrituração militar?”**

Decorrente da presente, constituiu-se a questão derivada, base das hipóteses que a seguir se apresentam para validação:

- **A potenciação das TI implica uma reorganização da gestão e disseminação dos conteúdos, utilizadas na FAP?**

Partindo da interrogação colocada pela questão derivada, suportada por uma revisão bibliográfica e documental, e perante os dados empíricos recolhidos, foi possível orientar toda a pesquisa em torno de dois itens de acção: a reorganização da gestão dos conteúdos e a disseminação da gestão de conteúdos. A análise do actual sistema de gestão documental, enquadrada pelos conceitos de sistema da informação, permitiu a exploração dos itens supracitados na perspectiva de interpretação dos princípios da escrituração militar, em estreita relação com as tecnologias da informação, e assim a adaptação da mesma às novas tecnologias.

As duas hipóteses constituídas através da questão derivada são proposições que se revelam elementos centrais para a resposta ao problema e que tiveram um desenvolvimento cujos resultados passaremos a demonstrar.

### ***Hipótese 1:***

- **Trará uma nova solução baseada nas TI benefícios em termos de**

**eficácia e eficiência nos fluxos de comunicação interna da FAP;**

Iniciando a análise pelo conceito de eficiência e eficácia, sendo o primeiro orientado para a comparação dos resultados obtidos com os recursos disponíveis e o segundo para a verificação da obtenção dos objectivos, podemos verificar a concordância com a afirmação de que as TI trazem benefícios. No entanto, a introdução de uma nova solução de acordo com o estudo feito aponta para uma solução mais orientada para a partilha e colaboração, conseguindo encontrar benefícios acima de tudo no processo, ou seja, na eficiência.

A probabilidade de se verificar uma maior adequação dos objectivos explícitos da comunicação interna da FAP, poderia traria vantagens. Não podemos contudo afirmar que a nova solução pode substituir a anterior mas sim eliminar ou potenciar a redução das limitações apontadas na utilização do SICOD.

Em resposta objectiva à formulação da hipótese, concluímos que a hipótese é validada. Não irá ainda assim substituir a anterior mas sim acrescentar-lhe potencial através da valorização do processo e da criação de um sistema de workflow que aponta para a criação de plataformas mais potentes de comunicação.

Passando ao teste da *Hipótese 2*:

- **Os conceitos de gestão de informação suportados nas novas tecnologias, aplicados no universo geral das organizações, têm aplicabilidade ao normativo da escrituração militar e às técnicas de Estado-maior.**

Da análise documental realizada verificou-se que existem conceitos transversais às organizações nas quais se insere a FAP. A influência dos SI/TI e os seus benefícios e potencialidades são inevitáveis e a maior diferença de uma estrutura militar comparativamente com uma organização empresarial é o baixo impacto que a adopção de uma tecnologia provoca a nível organizacional, na estrutura hierárquica, ainda que traga impacto ao nível do desempenho das tarefas.

No entanto, a validade da nossa hipótese na relação do conceito de gestão da informação com a escrituração militar consegue comprovar que esta tem um carácter transversal na teoria organizacional. Focalizando-nos em estudos desenvolvidos por Bilhim J. (1996) sobre a formalização de procedimentos, verificamos que a tradução em regras e modelos que qualquer organização tem para orientar o comportamento dos seus membros é o princípio base da escrituração militar. A formalização, assim como a



escrituração militar tem por objectivo, assegurar que as tarefas são executadas de uma forma padronizada, potenciando a eficácia do processo.

O recurso aos SI/TI permite, assim constituir um repositório de informação relativamente aos fluxos de trabalho, às tarefas e regras e permite uma gestão mais adequada da informação bem como dos conteúdos.

Deste modo, consideramos que a hipótese é globalmente verificada com sucesso.

## **Conclusão**

Nos capítulos anteriores foram apresentados os fundamentos teóricos que serviram de base à investigação e explicado o modelo que orientou os trabalhos empíricos em que se procurou observar as mudanças ocorridas, fruto da adaptação das novas tecnologias à escrituração militar. Neste último capítulo é apresentada uma reflexão sobre o contributo deste trabalho e sobre os resultados obtidos, bem como algumas limitações do estudo.

## **Sistemas de Informação e a Formalização Documental**

Tendo o foco, de estudo, sido a FAP, a preocupação do presente trabalho foi compreender como os sistemas de informação podem influenciar a escrituração militar de forma a contribuir para uma melhoria na utilização de um sistema, suportado pelas TIC.

Pretendeu-se, através da análise da situação actual e da potencial introdução de um sistema complementar, suportado no workflow, aferir a potencialidade e capacidade de implementação do mesmo para que fosse disponibilizada a informação necessária ao cumprimento dos objectivos, associados ao planeamento estratégico da organização. Ao mesmo tempo, o sistema parece permitir aos utilizadores a partilha e a gestão da informação, potenciando dessa forma a reutilização do conhecimento na organização. Para se alcançar tal desiderato o sistema terá de garantir que a informação mantém a integridade e confidencialidade durante o processamento, armazenamento e acesso, seguindo as noções de usabilidade, definidas superiormente, garantindo assim a fiabilidade ao longo do seu ciclo de vida.

Podemos ainda acrescentar a possibilidade de colaboração que estes sistemas têm ao permitir a comunicação sem constrangimento de tempo ou de espaço, bem como a transferência e partilha de informação aliadas ao controlo do processo. Ganhamos assim possibilidades de coordenação, nomeadamente, coordenação de resultados; de processo; de controlo; de actividades; e de elementos.



Convém salientar as imediatas vantagens económicas, nomeadamente em termos de redução na produção documental em suporte de papel. Aponta-se o aumento da capacidade de arquivo, relativamente ao tradicional arquivo documental e a forma como concorre decisivamente para uma maior fiabilidade na gestão da plataforma informática de suporte do sistema.

Consegue-se promover o aumento da eficácia e eficiência quer através das valências apontadas quer pela eliminação de réplicas através de uma abordagem simplificada do erro, pela capacidade que a parametrização electrónica permite com uma leitura mais rápida e eficiente de documentos. Do mesmo modo, a sua reelaboração permite, em tempo útil, reduzir os tempos de espera entre as diferentes etapas do fluxo documental, e a consequente rentabilização do capital humano através da condensação das diversas fases dos processos administrativos

Em suma, os benefícios da adaptação da escrituração militar às novas tecnologias estão patentes ao longo do presente trabalho, verificando-se inclusive que esse objectivo é, com a implementação do SICOD, se transformou numa preocupação da Força Área Portuguesa, apesar da orientação muito centrada nos resultados – organização documental, e menos focada nos processos e, assim, nos utilizadores do próprio sistema.

A introdução de uma solução complementar à existente, baseada nos mais recentes avanços das tecnologias da informação e da comunicação, e orientados para os sistemas de informação pela potenciação das tecnologias, baseadas no workflow parece ser um caminho a considerar futuramente.

Podemos, assim, desenvolver um sistema com uma orientação mais proactiva, com capacidade para armazenar as regras (planos de trabalho, prioridades, encaminhamentos, autorizações, segurança, papel dos actores) e os procedimentos dos processos, automatizando os processos e os fluxos de trabalho.

Parece-nos que as limitações hoje existentes, detectadas no sistema em utilização, podem ser reduzidas ou até eliminadas, permitindo uma maior acessibilidade, superando obstáculos ao conhecimento, mais facilmente através de um sistema de comunicação e distribuição do conhecimento.

### **Recomendações**

Atendendo às limitações que o presente sistema apresenta entendemos que uma aplicação complementar e mais orientada para a partilha e aumento dos fluxos de



comunicação interna, trará benefícios a vários níveis como sejam os relacionados com uma maior tomada de consciência dos processos internos.

Será necessário para o processo de desenvolvimento e implementação do sistema, conhecer profundamente a organização - FAP, quer em termos de orientações organizacionais quer em termos dos membros que fazem parte da organização. Verificamos pois, que os conceitos base da gestão da informação são aplicáveis ao normativo militar e às técnicas do Estado-Maior, sendo fundamental que estes conceitos levem em linha de conta as orientações nos documentos RFA 300-1 A (1997) - Regulamento da Força Aérea: Organização e Normas de Funcionamento e o MCPESFA 450-1 (1998) - Manual Da Gestão Documental do Comando de Pessoal da Força Aérea, realçando a promoção de mudanças.

Recomenda-se que sejam iniciadas pelo Serviço de Documentação da Força Aérea (SDFA) diligências no sentido de serem elencadas as limitações do SICOD, bem como uma análise meticulosa das reais necessidades e valências disponíveis, por forma a desenhar e implementar um sistema de gestão de conteúdos baseadas nas TI.

Propõe-se que junto da Direcção de Informática seja equacionado se a solução a implementar tem condições para ser desenvolvida dentro da organização ou se um eventual estudo financeiro demonstra que a aquisição de uma fórmula comercial, adaptada à realidade da FAP, tem vantagens em relação à primeira.

Por último, recomenda-se à Direcção de Instrução, em conjugação com a Direcção de Pessoal, que seja promovida a formação contínua de modo a colmatar as necessidades identificadas ao longo do processo em estudo.

### **Limitações do Estudo**

Ao reflectir-se sobre o trabalho realizado, não se pode deixar de pensar nas limitações e condicionantes, detectados ao longo do percurso de investigação efectuado. A consciência da existência leva a considerar que as conclusões a que se chegou não podem deixar de ser entendidas, enquanto provisórias, passíveis de revisão através do desenvolvimento de estudos posteriores que eventualmente se possam vir a realizar neste domínio concreto.

O facto de se ter desenvolvido uma análise para estudo do impacto do sistema em actualmente em utilização na FAP, a partir dos domínios revelados pela bibliografia consultada, e considerando a organização como um sistema, composta de dimensões que se



inter influenciam, não exclui a existência de outras formas, igualmente válidas, de abordar o problema.

Constatamos uma outra limitação relacionada directamente com os procedimentos metodológico. Há a mencionar a opção pelas técnicas da entrevista, observação e análise documental, com posterior análise qualitativa de conteúdo, que apresentam algumas limitações (conforme recolha efectuada na tabela nº1, e condensadas na tabela nº2 do 3º capítulo do presente trabalho).

No entanto, este trabalho possibilitou o acesso a um conjunto de informações que permitiram uma aproximação à realidade actual da organização, no que concerne às mudanças operadas, decorrentes da adopção do sistema de gestão documental SICOD, e dos factores inibidores e / ou potenciadores dessa mudança. Foi pois possível concretizar, em parte, o objectivo global a que se propôs, que se traduziu no desejo expresso de contribuir para a elaboração de um potencial modelo de análise que permita, precisamente, o estudo de mudanças no sistema, e sua eventual alteração.





## Bibliografia

### Publicações / Monografias

CARNEIRO, Alberto Eduardo (2002). Introdução à segurança do Sistema de Informação. Lisboa, Editora de Informática Lda.

BILHIM, J. F. (1996), Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas, Lisboa: ISCSP.

BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). Investigação Qualitativa em Educação. Porto: Porto Editora.

BUCKINGHAM, R. A.; Hirschheim, R. A. et al. (1987). Information Systems Education: Recommendations and Implementation, Cambridge: Cambridge University Press.

CASTELS, M. (2003). A sociedade em rede. Lisboa: Fundação Caloust Gulbenkian.

CHOO, Chun Wei (2001). Information Management for the intelligent Organization: The art of Scanning The Environment. Editado por "Information Today"( 3ª edição).

Dictionnaire de terminologie archivistique, comp. by Frank B. Evans, François J. Himly and Peter Walne. München ; New York; London; Paris: Janv., 1984. 226 p. (ICA Handbooks series; v. 3)

DUDZIAK, Elizabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaio; GABRIEL, Maria Aparecida. **Gestão de conhecimento em organizações de serviços: o caso das bibliotecas universitárias**. Disponível em: < <http://www.simpep.feb.unesp.br/Artigos%20Apresentados.htm>>. Acesso em 6 Abril 2008.

LAPA, Eduardo (2004). Gestão de Conteúdos: rumo à gestão do conhecimento, Rio de Janeiro (Coleção Webinsider).

LAUDON, K. C. e Laudon J. P. (1998), Management Information Systems: New Approaches to Organization & Technology, New York: Prentice Hall.

LOPES, A. & VILLA, C. (2005). "A Gestão da qualidade como facilitadora da gestão da informação e do conhecimento". In: XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Brasil, Salvador: ALTEC.

Marques, F. (2007). A aplicação de workflow na gestão de conteúdos online. *In*: Revista do Departamento de Estudo e Investigação de Multimédia, n.º 1, Outubro 2007, Lisboa: ISTECS.



NIELSEN, J. Ten usability heuristics. In: NIELSEN, J. & MACK, R. (eds). *Usability inspection methods*. New York: John Wiley & Sons, 1994. [on-line], junho 1999. [http://www.useit.com/papers/heuristic/heuristic\\_list.html](http://www.useit.com/papers/heuristic/heuristic_list.html)

O'Brien (1993), *Management Information Systems: A Managerial End User Perspective*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.

QUIVY E LUC VAM CAMPENHOUDT (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

RHOADS, James B. La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del Ramp Paris: Unesco, 1983, vi, 48 p. (Unesco. PGI- 83/WS/21. SANTOS, Boaventura S. (1987), *Um discurso sobre a ciência*. Porto: Afrontamento.

RODRIGUES, Eloy. - Os novos desafios de uma velha profissão: perfis e competências dos bibliotecários na revolução digital. [Em linha]. Minho: Biblioteca Virtual Universidade, 2008 [Consult. 6 de Abril de 2006]. Disponível em WWW:<<http://hdl.handle.net/1822/421>>.

ROSENBERG, R. (1997), *The Social Impact of Computers*, San Diego, CA: Academic Press.

SANTOS, Boaventura S. (1989), *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Porto: Afrontamento.

VARAJÃO, J. E. Q. (1998). *A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação*, Lisboa: FCA - Editora de Informática

VALLES, M.S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigacion social: Reflexion metodológica y práctica profesional* Madrid: Ed. Sintesis Sociologia

### **Manuais e Regulamentos da Força Aérea**

RFA 300-1 A, Regulamento da Força Aérea (Julho 1997). Organização e Normas de Funcionamento da Inspecção-Geral da Força Aérea. Estado Maior da Força Aérea.

MCPEFA 450-1, Manual Da Gestão Documental do Comando de Pessoal da Força Aérea (Abril 1998).

### **Páginas da Internet**

Aceiro. Infopédia. Dicionário [em linha], 2003-2007, Porto Editora. Disponível na internet em:



<<http://www.infopedia.pt/diciope.jsp?dicionarios=sim&Entrada=aceiro&op=Definicao&z=1>>, acedido em 26 de Dezembro de 2007.

[http://www.emfa.pt/www/organizacao.php?lang=pt&cod=\\*](http://www.emfa.pt/www/organizacao.php?lang=pt&cod=*), acedido em 05 de Abril de 2008.

### **Documentos técnicos**

Relatórios de inspecção da Inspecção Geral da Força Aérea (IGFA, 2008). Relatório da Inspecção Global à BA-6, efectuada em JAN08.

### **Entrevistas**

Dr.<sup>a</sup> Filomena Marques, Licenciada em Ciências da Educação pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Mestre em Psicologia Social e das Organizações pelo ISEG-UTL, Docente do ISTECS – Instituto Superior de Tecnologias Avançadas, na licenciatura de Engenharia Multimédia, Directora do Departamento de Estudos e Investigação em Multimédia Educacional, e Consultora para o desenvolvimento de Sistema da PT Inovação. Directora da Eforge – Gestão de Recursos Humanos

Entrevista realizada em 13 de Novembro de 2007.

Tópico da entrevista: O Fluxo de Informação organizacional. Que abordagens, e modos de implementação?

COR/RES(activa)/PA, Luís Cohen, Chefe da Serviço de Documentação e Informação da Força Aérea.

Entrevista realizada em 23 de Janeiro de 2008.

Tópico da entrevista: O sistema de arquivo da FAP, sua eficiência e articulação com o SICOD, e quais os principais entraves na aplicação de novas tecnologias à gestão de conteúdos na FAP?

COR/TPAA, Nunes, Inspector da Inspecção Geral da Força Aérea.

Entrevista realizada em 16 de Fevereiro de 2008.

Tópico da entrevista: Qual (quais) as principais dificuldades e mais valias encontradas no “terreno” produzidas pelo SICOD e de um modo geral pelo sistema de gestão documental da FAP?



## Anexo A

### Corpo de Conceitos

Decorrente da análise documental efectuada, e tendo por base a temática a explorar ao longo do trabalho, considera-se fundamental enquadrar alguns dos conceitos chave de modo a garantir uma orientação clara e fundamentada do estudo em curso. Neste sentido, apresenta-se de seguida aqueles que são os conceitos orientadores, e presentes na literatura sobre a gestão de informação e de conteúdos associada à criação de sistemas de informação suportados pelas tecnologias, a saber:

Organização - Combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos colectivos.

Dados – Conjunto de registos qualitativos ou quantitativos que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação (imagens, sons, textos, números, ...).

Informação - Dados ou matéria informacional relacionada ou estruturada de maneira potencialmente significativa e útil à decisão. A matéria-prima de onde se extrai o conhecimento.

Conhecimento Explícito - Aquele que possuímos e de que temos consciência, que somos capazes de documentar e que as organizações conseguem armazenar.

Gestão de Conteúdos – Conjunto de técnicas, modelos, definições e procedimentos de ordem estratégica e tecnológica visando a integração e automatização de todos os processos relacionados com a criação, agregação, personalização, entrega e arquivamento de conteúdos de uma organização.

Workflow (Fluxos) – Módulo onde é construída, mantida e onde se faz o acompanhamento dos fluxos e das etapas por onde os documentos circulam entre as diversas áreas, quer internas, quer externas da organização.

Reengenharia de processos – Um projecto de mudança que procura materializar melhorias no desempenho de uma organização, de forma sustentada, através da procura de uma completa compatibilidade dos seus recursos humanos, dos seus processos e da sua tecnologia, com os seus imperativos estratégicos, de uma forma coerente e harmoniosa.



Metadata - Organização de dados de modo a descrever as características de um recurso. Permite partilhar características entre diferentes tipos de documentos de modo a facilitar a sua catalogação e partilha.

Informação Classificada - Designação aplicada a matérias que carecem de protecção específica e, consequentemente, da adopção de medidas de segurança adequadas ao seu grau de classificação, quer quando armazenadas, quer no decurso do seu manuseamento, de forma a impedir que a elas tenham acesso pessoas não autorizadas.

Integridade dos Dados - Qualidade dos dados que existe enquanto não se verificar a destruição, alteração ou perda desses dados, por causas acidentais ou maliciosas.

Sistema de Informação (SI) - Conjunto de equipamentos, métodos e procedimentos e, se necessário, pessoal(recursos humanos), organizados de modo a assegurar uma função de processamento de informação.



## Anexo B

### GUIÃO DE ENTREVISTA

Tema: **Adaptação da Escrituração Militar às Novas Tecnologias**

- 1 - Quais as tecnologias da informação que usa no seu dia a dia?
- 2 - O que entende por escrituração militar?
- 3 - No desenvolvimento da sua actividade quais os documentos que normalmente tem necessidade de elaborar e/ou analisar?
- 4 - Quais as etapas que utiliza quando tem de redigir um documento, como por exemplo uma acta de uma reunião ou mesmo um relatório de tomada de posse ou ainda uma informação para avaliação superior?
- 5 - Qual ou quais os pontos a melhorar em termos organizativas ou formativas que pode apontar na gestão documental na Força Aérea?
- 6 - Qual ou quais as deficiências organizativas ou formativas que pode apontar no fluxo documental na Força Aérea?
- 7 - Considera-se conhecedor do sistema de registo e gestão de correspondência da Força Aérea denominado de SICOD? Descreva sucintamente a maior dificuldade e a mais-valia que encontra na aplicação?
- 8 - Considerando o fluxo de comunicação existente na troca de correspondência interna da Força Aérea, aponte no seu entender, quais os pontos fortes e as limitações que encontra no envio e na recepção dos documentos?
- 9 - Quando lhe é proposto expor, decidir ou ainda documentar determinado assunto, para apreciação superior, qual (quais), o(s) processo(s) seguido(s), apontando as maiores dificuldades que sente?
- 10 - Encontra deficiências formativas de base na organização e compilação dos processos sobre os quais tem de tomar decisão?
- 11 - Que soluções gostaria de ver implementadas no fluxo documental na Força Aérea?
- 12 - O que lhe parece a criação de parâmetros para a construção de modelos presentes em arquivos digitais, passíveis de utilização por todos os membros com permissão para os mesmos?